



KUNDENINTERVIEW

armasuisse führt in Begleitung von Project Competence erfolgreich ein professionelles und IT-abgestütztes Projekt-Portfolio-Management ein.

armasuisse, das Beschaffungs-, Technologie- und Immobilienzentrum des Eidgenössischen Departements VBS, hat im Rahmen eines knapp einjährigen Projektes ein professionelles und aussagekräftiges Projekt-Portfolio-Management aufgebaut und eingeführt. Basierend auf den im Vorfeld des Projektstarts erarbeiteten strategischen und methodisch-inhaltlichen Grundlagen konnte mit diesem Projekt ein unternehmensübergreifend wirkendes Instrument etabliert werden, mittels dessen zukünftig alle laufenden und geplanten Projekte und Vorhaben gesteuert, priorisiert und bewertet werden können.

Von der ersten Stunde an war Project Competence – in persona Richard Salvisberg – massgeblich beim Aufbau des Projekt-Portfolio-Managements beteiligt. Ein Interview mit Thomas von Gunten, Leiter Stab Unternehmensentwicklung und verantwortlich für das Projekt.



Herr von Gunten, was hat armasuisse dazu bewogen, ein Projekt-Portfolio-Management einzuführen?

Thomas von Gunten: Wir sind ein Beschaffungsinstitut, das sich insbesondere um die Beschaffung von komplexen Systemen und Materialien kümmert. Entsprechend führen wir, um die in Auftrag gegebenen Beschaffungen abzuwickeln, eine grosse Anzahl an Projekten und Vorhaben. Um die gesamte Projektlandschaft effizienter steuern zu können, haben wir im Vorfeld bereits die methodisch-strategischen Grundlagen für ein PPM geschaffen. Bei der Definition der Strategieperiode 2010 bis 2014 hat die Unternehmensleitung dann nochmals die Wichtigkeit der Einführung eines Projekt-Portfolio-Managements unterstrichen. In

Konsequenz dessen ist dann dieses Projekt gestartet worden, mit dem Ziel ein professionelles PPM konkret einzuführen und intern aufzubauen.

Wie war der zeitliche Rahmen des Projektes?

Wir haben im April 2010 mit diesem Projekt begonnen und konnten es Ende Januar 2011 abschliessen. Seit Frühjahr letzten Jahres sind wir nun operativ mit dem PPM im Einsatz.

Sie haben also in knapp einem Jahr ein PPM aufgebaut und eingeführt?

Das stimmt so nicht ganz. Wir haben ja bereits im Vorfeld dieses Projektes die inhaltlichen und methodischen Grundlagen erarbeitet und das PPM in den Strategieprozess des Unternehmens eingebettet. Mit dem jetzt in diesem Gespräch beleuchteten Projekt haben wir das sozusagen in der Theorie skizzierte Vorgehen im Unternehmen umgesetzt. Ich würde sagen, dass wir über alles hinweg sicherlich einen Zeitraum von zwei Jahren benötigt haben zur Realisierung eines PPM für all unsere Kompetenzbereiche. Dabei entfallen zirka 50% der Zeit auf den Vorlauf, 50% auf die konkrete Realisierung.

Was sind die Zielsetzungen, die Sie mit dieser Einführung verbinden?

Das PPM ist für uns ein zentraler Baustein, um gleich mehrere unserer strategischen Stossrichtungen zu unterstützen. Dabei hat das PPM in erster Linie die Aufgabe, Transparenz über unsere erzielten Ergebnisse zu schaffen sowie personelle und finanzielle Mittel optimal einzusetzen. Im Projektalltag bedeutet das, dass wir mit einem leistungsfähigen PPM die laufenden und geplanten Projekte effizienter steuern, die Fortschritte konkret messen und erkennen, Projekte



Eine der Hauptaufgaben der armasuisse ist die Beschaffung von technologisch komplexen Systemen und Materialien für die Schweizer Armee.



priorisieren und den gesamten Ressourceneinsatz optimieren können. Das PPM erlaubt uns aber auch, die Abhängigkeiten zwischen den Projekten und dem Umfeld zu erkennen und vergleichbare Statusinformationen zu jedem Projekt zu erzeugen.

Dafür mussten wir natürlich nicht nur die entsprechenden Prozesse definieren und im Unternehmen etablieren sowie die Steuerungsgrößen und Auswertungen definieren, sondern natürlich insbesondere das Personal, sprich konkret die Portfolio-Manager und Ressourcenverantwortliche befähigen, das PPM richtig einzusetzen und anzuwenden.

Können Sie bezüglich der Prozessdefinition ein Beispiel nennen?

Da ging es zum Beispiel anfangs darum zu entscheiden, was überhaupt ein Projekt ist, und in Folge dessen in das Portfolio aufgenommen wird. Wäre zum Beispiel jede Beschaffung ein Vorhaben, dann würden wir von insgesamt ca. 14'000 Projekte sprechen, was ja ein Ding der Unmöglichkeit ist – wobei die meisten Beschaffungen sowieso einem standardisierten Einkaufsprozess entsprechen. Es ging also darum, die Grundlagen für die Bewertung und Kategorisierung eines Projektes zu erarbeiten und auf dieser Basis zu entscheiden, welche Beschaffungen einen Projektstatus erhalten.

Oder ein anderes Beispiel: In welchem zeitlichen Rhythmus soll ein PPM-Reporting stattfinden? Und ist das für alle Bereiche des Unternehmens der gleiche Rhythmus oder abhängig von der Anzahl der Projekte in diesem Bereich verbunden mit den beanspruchten Ressourcen?

Plus dann sicherlich zu allen Prozessen die entsprechenden Unterlagen zur Verfügung stellen.

Richtig. Zu jedem einzelnen Prozess gehört nicht nur

die Definition des Vorgehens, sondern meistens auch die Erstellung der entsprechenden Vorlagen, denn es ist besonders wichtig, dass Daten und Informationen einheitlich erhoben werden. Dazu kommt im gleichen Atemzug das gesamte Berichtswesen, das ebenfalls möglichst einheitlich und standardisiert sein sollte, um den Mehraufwand möglichst gering zu halten.

Sie sprechen den Mehraufwand an. Wie sind die Reaktionen der Betroffenen ausgefallen?

Es gab mal mehr, mal weniger Widerstand. Oft wird es als von oben aufgedrokte Aufgabe oder manchmal auch als Doppelspurigkeit zum Masterplan empfunden. Und natürlich löst auch der Aspekt, dass durch PPM mehr Transparenz, Übersichtlichkeit und

« Richard Salvisberg ist aus meiner Sicht ein äusserst integerer Mensch, der einen unglaublich grossen Erfahrungsschatz zum Thema PPM – im praktischen wie methodischen Sinne – mitbringt, und den wir sehr schätzen gelernt haben. »

Vergleichbarkeit erreicht wird, nicht immer bei allen Jubelsprünge aus. Wichtig aus meiner Sicht ist in dieser Phase, dass sie die Bedenken und Ängste ernst nehmen und immer wieder versuchen, durch Information, Aufklärung und Schulung zu überzeugen. Denn eine grundlegende Akzeptanz ist ein ganz wichtiger Baustein für ein erfolgreiches PPM. Um überhaupt etwas in ein Portfolio aggregieren zu können, müssen die einzelnen Statusberichte auch alle ausgefüllt werden – und das möglichst wahrheitsgetreu.

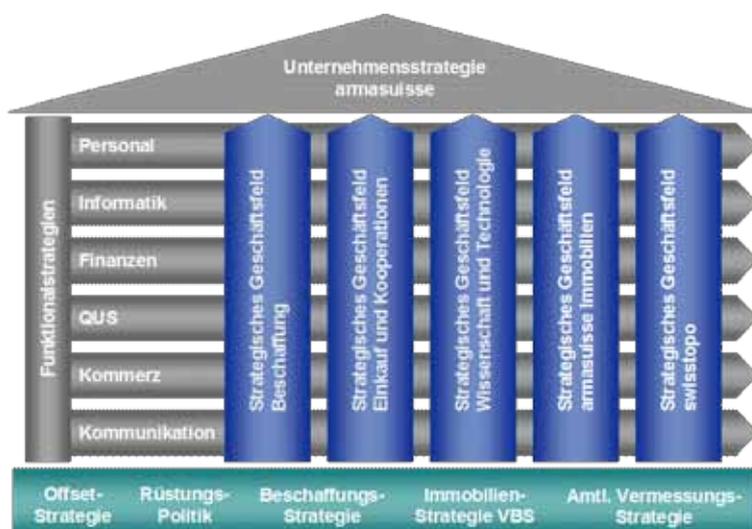
Wie viele Projekte haben Sie denn heute im Portfolio?

Wir führen zirka hundert Projekte, wobei wir intern von so genannten Fokusprojekten sprechen.

Wie sind Sie organisatorisch vorgegangen? Wie wurde PPM in den Unternehmensbereichen etabliert?

Wir haben pro Kompetenzbereich einen Ressourcenmanager, der jeweils sein Portfolio für den jeweiligen Kompetenzbereich führt. Dazu kommt das Portfolio des Stabes und 6 weitere Portfolios von den Fachbereichen. Jeder Portfolio-Manager aggregiert dann seine Vorhaben in einem standardisierten Projekt-Portfolio-Bericht.

Vom Vorgehen her haben wir zuerst in einem Bereich die PPM- und PM-Tools eingeführt, und dann anschliessend sukzessive in die nächsten Bereiche ausgerollt.





Ein Kompetenzbereich der armasuisse ist swisstopo, das Bundesamt für Landestopografie, das für die Aufbereitung und Bereitstellung der räumlichen Referenzdaten der Schweiz zuständig ist.

Ein Grossteil Ihrer Beschaffungsaufträge stammen von der Schweizer Armee. Hatte die Einführung auch auf diese Zusammenarbeit einen Einfluss?

Insgesamt stammen 90% des Beschaffungsvolumens von der Armee. Daher war es von Anfang an ganz wichtig, dass wir das PPM nicht nur mit dem ‚V‘, d.h. dem V vom VBS abstimmen, sondern vorgängig auch deren Anforderungen mit in den Entwicklungsprozess einbeziehen. Das hat rückwirkend betrachtet sehr gut geklappt. Mit dem Armeestab haben wir heute die gleichen Abläufe, das gleiche Rollenverständnis bzgl. PPM und setzen die gleichen Hilfsmittel ein. In dem gerade gestarteten Projekt ‚ERP-VBS‘ geht es nun noch darum, die PPM-Standards auch in der ERP-Lösung des VBS zu integrieren. Ideal wäre es, dabei den gesamten Beschaffungsprozess inklusive der Nutzung und bis hin zur Entsorgung oder Liquidation in einem System abzubilden.

Welches IT-Tool kommt bei Ihnen im Rahmen des PPM zum Einsatz?

Wir haben bei armasuisse die Police, dass nur SAP-basierte Software im Haus zum Einsatz kommt – genauso wie im VBS. Entsprechend fahren wir heute mit einem SAP-integrierten PPM- bzw. PM-Tool. Hier generieren wir die Statusberichte der Projekte, die Risikobeurteilungen, die gesamte Ressourcenplanung sowie die Kostendaten. Ergänzt wird das aber immer wieder mit ‚händischem‘ Vorgehen, sprich das Ausfüllen von Excel-basierten Vorlagen und Reports. Das Ziel ist jedoch, schlussendlich alles, was mit PM und PPM zu tun hat, in einem System abbilden zu können – übergreifend in der armasuisse und dem VBS. Der Aufbau des Projekt-Portfolio-Managements ist von Anfang an mit dem Einsatz von Project Com-

petence verbunden. Was hat dazu geführt, Project Competence hinzuzuziehen?

Project Competence ist bereits in der Vergangenheit und unter dem alten Rüstungschef im Haus mit diversen strategischen Projekten und Aufgaben betraut worden, zunächst in persona von Markus Mühlemann. Mit dem Thema PPM konnte Project Competence uns dann mit Richard Salvisberg einen Mitarbeiter vorstellen, der in Sachen PPM über eine sehr grosse Erfahrung verfügt. Er hat nicht nur diverse PPMs aufgesetzt und entwickelt, sondern das auch erfolgreich in grossen Unternehmen eingeführt und umgesetzt. D.h. er hat das Wissen mitgebracht, das wir benötigen haben.

War es für Sie wichtig, einen externen Mitarbeiter im Team zu haben für die PPM-Umsetzung?

« PPM ist für die Umsetzung unserer strategischen Stossrichtungen heute ein ganz entscheidender Baustein und liefert wichtige Kennzahlen für unsere strategische Unternehmensführung. »

Nein, das ist für mich nicht von Bedeutung. In diesem Fall ging es in erster Linie um das Knowhow, um das Wissen, das die Person mitbringt und um die Erfahrung, praktisch wie theoretisch. Es braucht ja dann auch jemand, der auf Deutsch gesagt ‚das Zeug auf den Boden nagelt‘. Dazu kommt, dass die Chemie stimmen muss. Ich muss mich 100%-ig auf die Person verlassen können – fachlich, aber auch menschlich.

Und das ist bei Richard Salvisberg der Fall?

Ja. Richard Salvisberg ist aus meiner Sicht ein äusserst integerer Mensch, der einen unglaublich grossen Erfahrungsschatz zu diesem Thema – im praktischen wie methodischen Sinne – mitbringt, und den wir sehr schätzen gelernt haben. Er wirkt bei uns im Haus mittlerweile quasi als ‚PPM-Verantwortlicher‘. Er hat nicht nur die Leitung dieses Projektes übernommen und im Vorfeld vor allem die PPM-Einführung vom methodischen Gesichtspunkt begleitet, sondern er hat auch massgebend bei der Ausbildung und Schulung der betroffenen Personen mitgewirkt, die schriftlichen und präsentativen Grundlagen erarbeitet und viel Überzeugungsarbeit geleistet – und gerade dabei kam ihm sein Erfahrungsschatz sehr entgegen, und uns damit natürlich auch. Heute verfügt er natürlich auch über einen guten In-Haus-Kennntnisstand und pflegt sehr gute Beziehungen zu den Ressourcenmanagern bzw. Portfolio-Managern der einzelnen Bereiche. Und nicht zu vergessen: er hat das Projekt unter Budget und in der vorgegebenen Zeitspanne abgewickelt.



Herr von Gunten, das PPM wird nun seit knapp einem Jahr bei Ihnen konkret angewandt. Was ist der aktuelle Status Quo?

PPM ist für die Umsetzung unserer strategischen Stossrichtungen heute ein ganz entscheidender Baustein und steht in direkter Abhängigkeit zum PM, dem Ressourcenmanagement, dem ERP im VBS usw.

« Für eine erfolgreiche PPM-Einführung braucht es mit Blick auf den zwischenmenschlichen Bereich vor allem Überzeugung, Durchhaltewille und stringentes Handeln im Sinn der PM-Vorgaben. »

Ganz zentral dabei ist der Zusammenhang mit unserem Managementinformationssystem MIS, da das PPM hierfür wichtige Messgrößen und Kennzahlen liefert. Ich habe das Gefühl, dass wir in Sachen PPM bereits relativ weit sind, aber natürlich ist das Thema permanent weiter ausbaufähig. An manchen Stellen braucht es vielleicht noch mehr Ausbildung. Doch wenn wir alles von A bis Z in einem Tool abbilden können und noch dazu das VBS integriert haben in den Prozess, dann sind wir wirklich schon sehr weit.

Was sind für Sie die wichtigsten Erkenntnisse, die Sie mit der Einführung des PPMs gewonnen haben?

Lassen Sie es mich stichwortartig aufzählen:

- PPM ist auf jeden Fall eine Führungsaufgabe.
- Ein Top-down-Ansatz hilft sicherlich bei der Umsetzung.

• Besonders wichtig ist die Akzeptanz der verantwortlichen Mitarbeiter zu gewinnen, um ein erfolgreiches PPM zu realisieren, und da braucht es Überzeugungskraft.

• Um die notwendigen Informationen für ein PPM in der geforderten Qualität zu erhalten, ist ein permanentes Einfordern notwendig.

• Und Ausbildung ist sehr wichtig: Wenn alles auf Rot steht, dann müssen die Verantwortlichen auch wissen, was zu tun ist.

Was sind in Bezug auf die eben erwähnten Erkenntnisse die grössten Knackpunkte im zwischenmenschlichen Bereich?

Eigentlich sind es drei Aspekte: Erstens die Überzeugung im Unternehmen zu schaffen, warum PPM Sinn macht und eine strategischen Führung nach Kennzahlen unterstützt. Zweitens der Durchhaltewille: PPM ist ein längerfristig ausgerichtetes Vorhaben, das nicht nach wenigen Wochen bereits konkrete Ergebnisse erzielt. Deshalb ist Durchhaltevermögen gefragt. Und drittens das konsequente, den Vorgaben entsprechende Handeln im Projektmanagement sowie bei der Portfolio-Steuerung. Wenn diese Aspekte erfüllt sind, lassen sich mit PPM unglaubliche Ergebnisse und Erkenntnisse im Projektmanagement erzielen.

Herr von Gunten, herzlichen Dank für Ihre Ausführungen und das Gespräch.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

armasuisse

Unternehmensprofil armasuisse

armasuisse ist das Kompetenzzentrum des Bundes für...

- die Beschaffung von technologisch komplexen Systemen und Materialien
- Rüstungstechnologie und Qualitätssicherung
- Immobilien des VBS
- die räumlichen Referenzdaten der Schweiz (swisstopo)

Dabei deckt die Gruppe armasuisse als Anbieterin mit vielen Kompetenzen ein breites Tätigkeitsgebiet ab. Dieses reicht von der Evaluation, Beschaffung, Instandhaltung und Liquidation von Material und Systemen über das umfassende Immobilienmanagement im VBS bis zur Sicherstellung von wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen. Hauptauftraggeber und Partner ist die Armee.

armasuisse beschäftigt heute ca. 1'000 Mitarbeitende. Im Jahr 2010 bewirtschaftete das Unternehmen 5'000 Kredite, verwaltete 24'000 Immobilienprojekte, löste 7'500 Bestellungen und 43'000 Lieferantenrechnungen aus. Der Voranschlag für das Jahr 2010 belief sich auf 2.3 Mrd. CHF inkl. Rüstungskredite.

Weitere Informationen: www.armasuisse.ch